

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Cílené řízení pohledávek

Targeted debt management

Student: Zuzana Kocábová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Wozniaková, Ph. D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Kocábová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Cílené řízení pohledávek**
Targeted Debt Management

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska řízení pracovního kapitálu
 3. Analýza řízení pracovního kapitálu se zaměřením na pohledávky
 4. Návrh řešení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
PALEPU, Krishna G. et al. *Business analysis and valuation: IFRS edition, text only*. London: Thomson Learning, 2007. ISBN 978-184-4804-931.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

9.5. 2014

Kocianová

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Zuzaně Wozniakové, Ph. D. za cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování. Současně chci poděkovat paní Štěpánce Šafaříkové ze společnosti ELFETEX s.r.o. za poskytnuté informace k vyhotovení bakalářské práce.

Obsah:

1. Úvod.....	4
2. Teoreticko-metodologická východiska řízení pracovního kapitálu	5
2.1 Formy obchodních společností.....	5
2.1.1 Společnost s ručením omezeným	5
2.1.2 Akciová společnost	6
2.1.3 Komanditní společnost.....	7
2.1.4 Veřejná obchodní společnost	7
2.2 Obchodní majetek společnosti	8
2.2.1 Oběžný majetek.....	8
2.2.2 Dlouhodobý majetek	11
2.2.3 Poměrové ukazatele.....	12
2.3 Řízení obchodních úvěrů.....	15
2.3.1 Úvěrové riziko.....	16
2.3.2 Poskytnutí obchodního úvěru.....	17
2.3.3 Stanovení skonta a délka obchodního úvěru	19
3. Analýza řízení pracovního kapitálu se zaměřením na pohledávky	24
3.1 Finanční analýza pohledávek	29
3.2 Analýza zákazníků	32
3.2.1 Stanovení třídy rizika	34
3.2.2 Vymáhání pohledávek.....	36
4. Návrh řešení	40
5. Závěr	42
Seznam použité literatury.....	44
Seznam zkratk	46

1. Úvod

V současnosti firmy bojují o každého zákazníka. V dnešní době je trend takový, že firmy neplní včas své závazky. I když mají peněžní prostředky na úhradu svých závazků, zdržují je u sebe co nejdéle. Dnešní doba je o nabídkách. Nejnižší cena vyhrává. Bohužel v České republice neexistuje legislativa, pomocí které by se včas odhlalilo, že firma je v potížích. Ke dnu pak stahuje firmy, které jí poskytl obchodní úvěr, ale své peníze již neviděli. Pokud dodavatelská firma nemá propracovaný systém hlídání bonity klienta, jen těžko se takovým firmám dokáže bránit. Pokud danou firmu důsledně neprověří, může se dostat až do likvidace. A nejsou to jen částky, které se pohybují v tisících, ale i v milionech.

Pro bakalářskou práci bylo vybráno téma Cílené řízení pohledávek. Teoretická část se věnuje popisu oběžného majetku, zaměřuje se na ochranu proti rizikům, která jsou spojena s poskytováním obchodních úvěrů. Jaký druh úvěrového rizika může být spojeno s jejich poskytováním a jakým způsobem dané riziko minimalizovat.

V analytické části bude představena společnost ELFETEX s.r.o., která za léta působnosti na českém trhu propracovala své řízení pohledávek. Cílem je posoudit stav pohledávek ve vybrané společnosti a následně navrhnout opatření ke zlepšení tohoto stavu.

2. Teoreticko-metodologická východiska řízení pracovního kapitálu

Nývltová¹ uvádí, že základním cílem krátkodobého finančního managementu je optimalizace likvidity, přičemž za klíčové nástroje lze v této souvislosti považovat řízení pracovního kapitálu, řízení krátkodobých aktiv, pasiv i jejich složek a sestavení krátkodobého finančního plánu.

2.1 Formy obchodních společností

Obchodní firma je subjekt, který je pod svým názvem zapsán v obchodním rejstříku. Je důležité, aby její název nebyl zaměnitelný s jinou firmou, aby nepůsobil klamavě. V takovém případě by soud firmu do obchodního rejstříku nezapsal a všechny skutečnosti v ní uvedené by byly zbytečné a musely by být prováděny znovu. V českém právním řádu existují čtyři formy obchodních společností, jejichž úprava je obsažena zčásti v zákoně o Obchodních korporacích a zčásti v novém Občanském zákoníku č.90/2012 Sb. Jedná se o komanditní společnost a veřejnou obchodní společnost. Tyto společnosti patří do osobních společností, ale akciová společnost a společnost s ručením omezeným patří do kapitálových společností.

2.1.1 Společnost s ručením omezeným

Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutná společenská smlouva – pokud je více společníků, pokud je pouze jeden společník, sepisuje se zakladatelská listina. Smlouva i listina musí mít formu notářského zápisu. Na společenskou smlouvu, co musí obsahovat, odkazuje Jaromír Veber, Jitka Srpová a kolektiv:²

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků,
- předmět podnikatelské činnosti,
- výši základního kapitálu,
- výši vkladu všech společníků a způsob a lhůty splácení vkladu,
- počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost
- jména a bydliště prvních jednatelů a způsob, jakým jednají jménem společnosti,

¹ ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

² VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

- jména a bydliště členů první dozorčí rady, bude - li zřízena,
- určení správce vkladu,
- další údaje vyžadované obchodním zákoníkem.

Základní kapitál tvoří peněžité a nepeněžité vklady od všech společníků vložených do podnikání, a jeho výše se zapisuje do obchodního rejstříku. Výše musí být zapsána buď ve společenské smlouvě, nebo v zakladatelské listině, jejíž hodnota je stanovena na základě posudku znalce, kterého jmenuje soud. Nepeněžitým vkladem jsou přípustné pouze věci movité, nemovité, pohledávky či jiná majetková práva, know – how, práva z průmyslového vlastnictví, pohledávky vůči třetí osobě, atd. Je důležité, aby hospodářská hodnota vkladů byla zjištěitelná a vklady byly využity v podnikatelské činnosti.

Do 90 dnů od založení společnosti musí být podán návrh na zápis do obchodního rejstříku. K návrhu se dokládají listiny zakládající se do sbírky listin a listiny potvrzující skutečnosti, které mají být do rejstříku zapsány. Spolu s nimi se dokládá společenská smlouva, ocenění nepeněžních vkladů posudkem znalce, potvrzení správce vkladu a oprávnění činnosti. Společnost nevzniká založením, ale dnem zapsáním do obchodního rejstříku.

2.1.2 Akciová společnost

Akciová společnost je právnickou osobou, zapisuje se do obchodního rejstříku. Patří mezi kapitálové společnosti. Společníci mají povinnost vložit do společnosti majetek, u vkladu mají uhrazovací povinnost. Minimální výše základního kapitálu jsou 2 000 000 Kč. Společníci se podílejí na řízení společnosti prostřednictvím orgánů společnosti. V průběhu trvání společnosti, společníci za závazky ručí omezeně nebo vůbec. Po zániku společnosti je ručení společníků omezené.

Akciová společnost se zakládá na základě stanov. Zakladatelem je ten, kdo přijal stanovy a podílí se na úpisu akcií. Stanovy obsahují název firmy a předmět podnikání, výši základního kapitálu. Nesmí chybět počet akcií a jejich jmenovitá hodnota, způsob hlasování majitele akcie a počet hlasů spojených s jednou akcií.

Akcie je cenný papír, který osvědčuje práva majitele a jeho vlastnický podíl na podnikovém kapitálu. Kmenové akcie jsou bez zvláštních práv. Majitel akcie má právo se účastnit na hlasování valné hromady. Má právo na dividendu a na likvidačním zůstatku.

Prioritní akcie jsou akcie přednostní. Majitel nemá právo se podílet na hlasování valné hromady. Má přednostní právo na výplatu dividend a na likvidačním zůstatku společnosti.

Dividendy se dělí podle podoby výplaty:

- peněžní dividenda,
- akciová dividenda,
- obligační dividenda,
- majetková dividenda.

Dividenda řádná je vyplácena v pravidelných časových intervalech. Dividenda mimořádná je vyplácena nepravidelně a dividenda likvidační je poslední vyplácená dividenda společnosti.

2.1.3 Komanditní společnost

Komanditní společnost se zakládá společenskou smlouvou. Smlouva musí mít písemnou formu s úředně ověřenými podpisy. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Komanditní společnost tvoří minimálně dva společníci. Komplementář a komanditista. Společníkem může být fyzická i právnická osoba. Komplementář ručí za dluhy společnosti celým svým majetkem. Není povinný plnit vkladovou povinnost, ale může být uložena společenskou smlouvou. Komplementář je statutárním orgánem společnosti, pokud není ve společenské smlouvě uvedeno jinak. Komanditista ručí za dluhy společnosti pouze omezeně. Ručí do výše svého nesplaceného vkladu. Vkladovou povinnost upravuje § 124 Zákon o obchodních korporacích. Minimální výši vkladu nestanovuje.

2.1.4 Veřejná obchodní společnost

Společnost se zakládá společenskou smlouvou. Veřejnou obchodní společnost musí tvořit minimálně dva společníci. Právnická nebo fyzická osoba. Společníci ručí za dluhy společnosti celým svým majetkem. Společníkem nemůže být osoba, na jejíž majetek byl v posledních třech letech vyhlášen konkurs.

Práva a povinnosti společníků jsou dána zákonem a společenskou smlouvou. Společníci ručí za dluhy společnosti. Pokud veřejná obchodní společnost nesplatí své dluhy, věřitel má právo požadovat plnění po kterémkoli ze společníků. Vkladová povinnost

je dobrovolná. Zákon neukládá povinnost vložit vklad do společnosti. Společník má právo z podílu na zisku. Výše podílu je upravena společenskou smlouvou.

2.2 Obchodní majetek společnosti

Obchodní majetek tvoří věci, pohledávky, jiná práva a ocenitelné hodnoty. Majetek patří podnikateli a slouží k podnikání. Majetek je členěn na dlouhodobý majetek, oběžný majetek a ostatní majetek.

2.2.1 Oběžný majetek

Oběžný majetek je krátkodobý majetek a je tak nazýván proto, že neustále obíhá a jedna jeho forma přechází v jinou. Pro podnik je jeho přechod velmi důležitý, protože čím rychleji se obrátí, tím přináší podniku větší zisk. Příkladem mohou být suroviny, ze kterých se zpracovávají nedokončené výrobky, z těch dále hotové výrobky, které se prodávají. Tím nám vznikají pohledávky a uhrazením pohledávek získáme peníze v pokladně nebo na účtech. Pomocí oběžného majetku, především peněz, podnik hradí své závazky.

Jak rychle a s co nejmenšími ztrátami je podnik schopný přeměnit majetek na peníze, se nazývá likvidnost. Peníze jsou v podniku nejlikvidnějším majetkem. Co se týká budov a technického vybavení majetku, ty už nejsou tak likvidní, i když někomu se může zdát, že peníze uložené v těchto formách majetku jsou uloženy bezpečně. Ale pokud vezmeme v úvahu, že je podnik ztrátový, nezvládá včas hradit své závazky, nebo respektive jeho zadluženost je tak velká, že není již schopný dostát svým závazkům, tak i hodnota jiných forem majetku klesá. Finanční rovnováha podniku souvisí s jeho likviditou. Pokud je narušena finanční rovnováha, podnik není schopen dostát svým závazkům. Potom hovoříme o platební neschopnosti. To je stav, kdy závazky jsou vyšší, než realizovatelná hodnota aktiv³. I když peníze a pohledávky snižují nebezpečí platební neschopnosti, zároveň tím, že tato aktiva mají nulovou výnosnost, je nutné udržovat optimální likviditu a optimální strukturu veškerého majetku aktiv, na kterou ve své knize poukazuje Synek – Tab.2.1⁴

³ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

⁴ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Tab.2.1 Vymezení obchodního majetku

Majetek podniku			
Dlouhodobý majetek	Hmotný	Nemovitý	Pozemky, budovy, stavby
		Movitý	stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky, inventář
	Nehmotný	patenty, licence, autorská práva	
	Finanční	finanční účasti, cenné investiční papíry	
Oběžný majetek	Zásoby	výrobní, nedokončená výroba, hotové výrobky, zboží	
	Peněžní forma	pohledávky, krátkodobé cenné papíry, BÚ, peníze v pokladně, náklady příštích období	

Zdroj: Synek (2010)

Vymezení pohledávky

Závazkové vztahy jsou vymezeny v občanském zákoníku, v §488. Obchodní závazkové vztahy upravuje §261 Občanského zákoníku. V pohledávce jde o právo věřitele požadovat po dlužníku plnění, které plyne ze závazkového vztahu. Může se jednat o pohledávky z obchodního styku, které zahrnují:

- pohledávky za odběrateli,
- pohledávky spojené s používáním směnek,
- pohledávky z titulu poskytnutých záloh dodavatelům,
- ostatní pohledávky.

Pohledávky se oceňují:

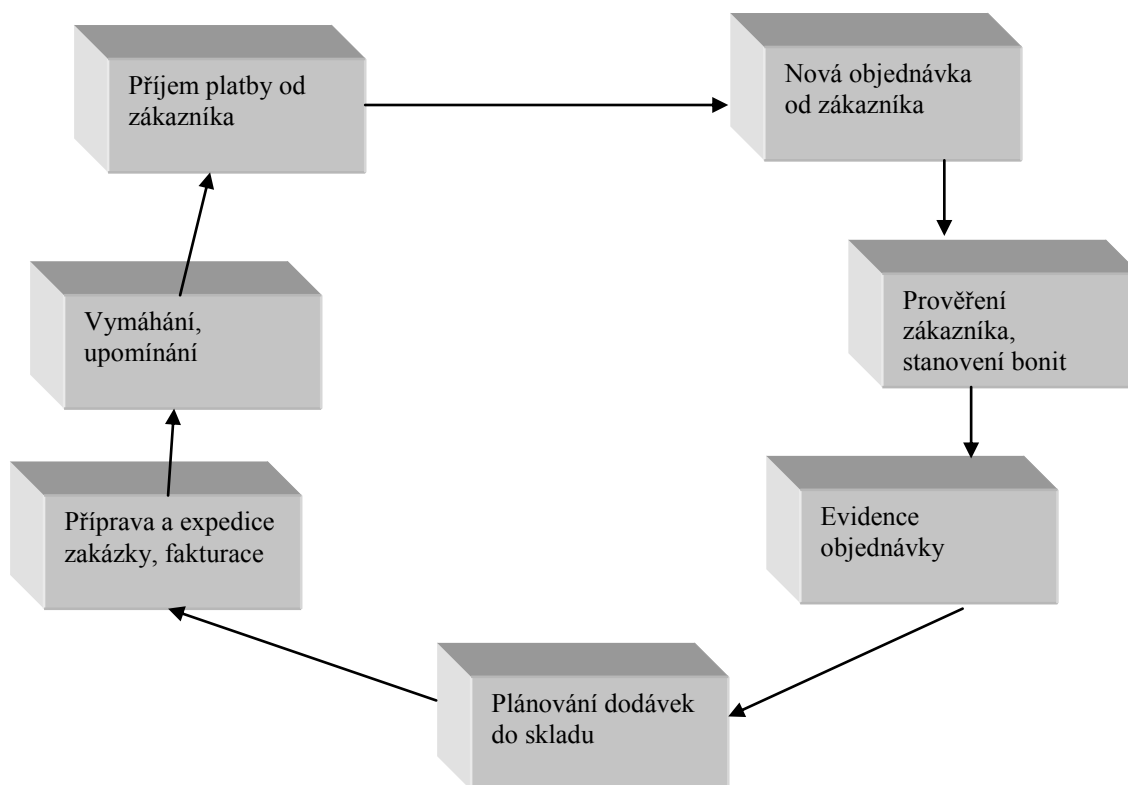
- při vzniku jmenovitou hodnotou,
- při nabytí za úplatu nebo vkladem pořizovací cenou,
- při vyjádření v cizí měně v přepočtu kursem ČNB platným pro účetní jednotku.

Pohledávkový cyklus

Pohledávkový cyklus je uzavřeným systémem. Pouze plně uzavřený cyklus je důkazem prosperující, moderní, zdravé a budoucí společnosti. Společnost, ve které se nezřízeně neuzavírá tento cyklus, nemá až na výjimky šanci dlouhodobé přežití v konkurenčně silném prostředí. V souvislosti s pohledávkovým cyklem se také můžeme setkat s názvem Výnosový cyklus. Výnosový je nazýván proto, že při průchodu do dalšího cyklu se počítá s výnosem, který vznikl průchodem plně uzavřeného minulého cyklu.

Etapy pohledávkového cyklu, které jsou znázorněny na Obr. 2.1, na sebe navazují, jsou seřazeny podle významu a náplně dílčích etap. Z hlediska významnosti rizik, které v cyklu vznikají, se jeví vynecháním jedné nebo více etap. Z tohoto důvodu je každá větší společnost těžkopádnější, protože si při svém obratu nemůže dovolit neřízený pohyb zákazníků, objednávek, příjmu zboží, výdej zboží, příjem a výdej peněz.

Obr. 2.1 Pohledávkový cyklus



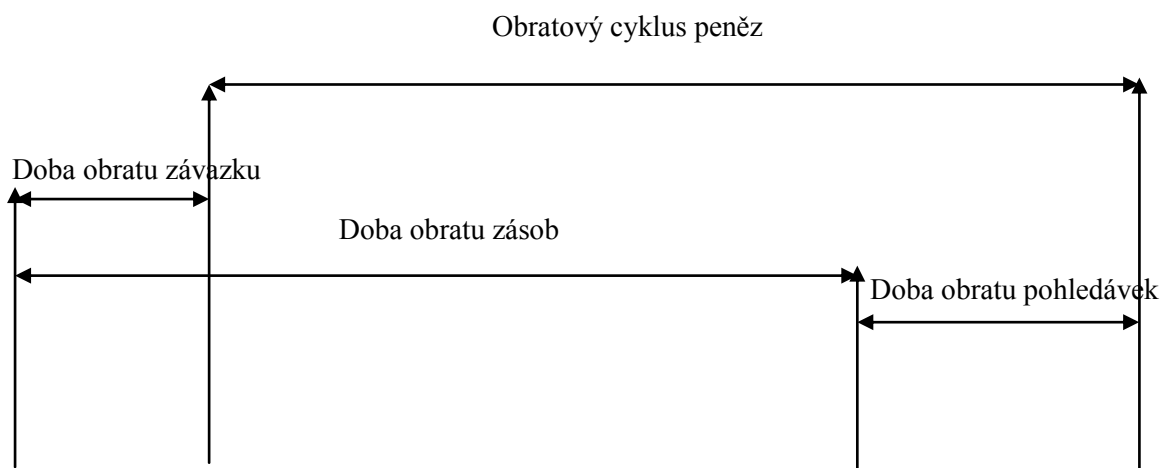
Zdroj: Kislingerová a kol. (2010)

Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz je koloběh, ve kterém se peníze přeměňují na materiál, zásoby, hotové výrobky. To všechno se mění na větší peníze. Aby se mohl stanovit obratový cyklus peněz, musí se vypočítat doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Obratový cyklus peněz vyjadřuje dobu mezi platbou za materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků. Cyklus znázorňuje Obr. 2.2. Čím kratší cyklus je, tím méně pracovního kapitálu společnost potřebuje.

$$\text{CASH TO CASH} = \text{DO zásob} + \text{DO pohledávek} - \text{DO závazků}$$

Obr. 2.2 Obratový cyklus peněz



Zdroj: Synek (2010)

2.2.2 Dlouhodobý majetek

Majetek podniku, který je označován jako fixní. V podniku slouží déle než 1 rok. Dlouhodobý majetek tvoří tři základní skupiny. Dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek.

Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří patenty, licence, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, obchodní značka, goodwill. Pořizovací cena je vyšší než 60 000kč, doba použitelnosti je delší než jeden rok.

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří movité věci, převážná část nemovitostí, základní stádo a tažná zvířata, přístroje, dopravní prostředky. Pořizovací cena je vyšší než 40 000kč, doba vázanosti je delší než jeden rok. Dlouhodobý hmotný majetek se dále člení na movitý majetek, který lze přemístit a nemovitý majetek spojený pevně se zemí. Dlouhodobý hmotný majetek se postupně opotřebovává. Výše opotřebení se přenáší ve formě odpisů do nákladů podniku. Majetek se odepisuje ze vstupní ceny:

- pořizovací cena – celková částka na pořízení majetku,
- reprodukční pořizovací cena – používá se u majetku, který je nabytý jinak než za úplatu nebo ve vlastní režii,
- vlastní náklady – pokud se pořizuje dlouhodobý majetek ve vlastní režii.

Odpisy se dělí na daňové a účetní. Účetní odpisy upravuje Zákon o účetnictví. Vyjadřují reálné opotřebení majetku. Účetní jednotka si sama stanoví metodu odepisování a sazby podle odpisového plánu. Účetní odpisy mají vliv na bilanci.

Daňové odpisy upravuje Zákon o dani z příjmu. Nevyjadřují reálné opotřebení majetku. Účetní jednotka je omezena výběrem metody odepisování. Doba odepisování, skupiny i sazby jsou stanoveny státem. Odpisy mají vliv na zisk. Jsou nástrojem finanční politiky státu.

Metody odepisování:

- lineární metoda – po celou dobu životnosti se odepisuje stejná částka. Vstupní cena je stanovena za jednotlivá léta životnosti stejným podílem ze vstupní ceny,
- degressivní metoda – má sestupnou tendenci. Roční odpisy se každým rokem snižují,
- progresivní metoda – odpisy se během životnosti majetku zvyšují.

2.2.3 Poměrové ukazatele

Údaje, se kterými se počítá u poměrových ukazatelů, vychází z údajů z účetních výkazů. Jedná se o informace, které jsou snadno zjistitelné. Rozlišují se různé skupiny poměrových ukazatelů.

Základními ukazateli jsou:

- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují úvěrové zatížení společnosti. Jak uvádí Scholleová⁵, ukazatelé zadluženosti poměřují cizí a vlastní zdroje a zabývají se hrazením nákladů dluhu.

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje, do jaké míry je podnik zadlužený. Jaká je účast věřitelů na celkovém kapitálu. Měří podíl celkových dluhů k celkovým aktivům.

⁵ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

Preferovaná je nižší hodnota ukazatele. Vyšší hodnota vyjadřuje vyšší závislost na cizích zdrojích.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu závisí na postojích vlastníků k riziku. U vlastníků se sklonem k riziku je zadluženost vyšší. Dluhošová⁶ uvádí, že ukazatel by se měl u stabilních společností pohybovat od 80% do 120%.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Úrokové krytí udává, jak efektivní je hospodaření podniku. Poměruje zisk před zdaněním a celkové roční úrokové zatížení.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} \quad (2.3)$$

Úrokové zatížení vyjadřuje, jakou část celkového vytvořeného efektu odčerpávají úroky. U dlouhodobé nízké úrovně zatížení si firma může dovolit vyšší podíl cizích zdrojů.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{\text{EBIT}} \quad (2.4)$$

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří schopnost podniku vytvářet nové efekty a dosažení zisku použitím investovaného kapitálu. Žádoucí je vyšší rentabilita, která představuje efektivnější hospodaření se svým majetkem a kapitálem.

Rentabilita celkového kapitálu je nejdůležitějším měřítkem rentability. Poměruje zisk s celkovými aktivy, které jsou investované do podnikání. Nezáleží, z jakých zdrojů jsou financovány. Hodnota udává, kolik korun vynesla každá koruna investovaného kapitálu

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (2.5)$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnot kapitálu. Celkovou výnosnot vlastních zdrojů, i jejich zhodnocení v zisku. Ukazatel roste vytvořeným ziskem společnosti, poklesem úrokové míry cizího kapitálu, snížením podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu a kombinací předchozích důvodů.

⁶ DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-86929-68-2.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

Rentabilita tržeb posuzuje, kolik korun přinesla jedna koruna tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity poměřují likvidnost oběžného majetku podniku. Likvidita je schopnost podniku hradit své závazky. Jak rychle je podnik schopný inkasovat své pohledávky, jak rychle je schopný prodat své zásoby.

Celková likvidita poměřuje oběžná aktiva s objemem závazků, které jsou splatné v budoucnosti. Ideální hodnota je rozmezí od 1,5 do 2,5. Vyšší hodnota může souviset s nadměrným množstvím zásob, s pohledávkami, které jsou obtížně vymahatelné a s malým množstvím peněžních prostředků.

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

Pohotová likvidita pracuje s oběžným majetkem, který je očištěn o zásoby. Zásoby jsou nejméně likvidním majetkem. Pohotová likvidita by se měla pohybovat v intervalu od 1 do 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit ihned své splatné závazky. Nejlikvidnější složkou oběžného majetku jsou peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Minimální hodnota likvidity je 0,2.

Ukazatele aktivity

měří, jak společnost využívá investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou průměrně uhrazeny faktury. Ukazatel vyjadřuje strategii řízení pohledávek. Pokud je ukazatel dlouhodobě vyšší, než doba splatnosti, je nutné se zaměřit na platební kázeň odběratelů.

$$Doba\ obratu\ pohledávek\ (dny) = \frac{pohledávky \cdot 360}{tržby} \quad (2.10)$$

Doba obratu závazků udává, na kolik dnů dodavatelé poskytnou obchodní úvěr. Vyjadřuje platební bonitu podniku vůči dodavatelům.

$$Doba\ obratu\ závazků\ (dny) = \frac{závazky \cdot 360}{tržby} \quad (2.11)$$

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich prodeje.

$$Doba\ obratu\ zásob\ (dny) = \frac{zásoby \cdot 360}{tržby} \quad (2.12)$$

2.3 Řízení obchodních úvěrů

Bylo již uvedeno, že existují různé druhy pohledávek. Pro nás jsou nejdůležitější pohledávky z obchodního styku a to pohledávky vznikající na základě prodeje zboží a služeb od dodavatele ke svému odběrateli. Proto se tento styk nazývá obchodním úvěrem nebo také dodavatelským úvěrem. Zde má významné postavení marketing a finanční oddělení. Finanční management má důležitou úlohu, neboť jeho rozhodnutím podnik může vydělat, ale i hodně ztratit. Jeho úkolem je směřovat ke zvyšování zisku a to co nejefektivnějším investováním kapitálu do svých zákazníků. Jak ve své knize poukazuje Režňáková⁷, na obchodní úvěr je nutné nahlížet a rozhodovat z hlediska očekávaného výnosu, likvidnosti a rizika:

- výnosem z poskytnutého obchodního úvěru se rozumí přírůstek zisku ze zvýšeného prodeje,
- likvidností se rozumí doba splatnosti obchodního úvěru, případně další možnosti jeho proměny v hotovost,
- riziko vzniká při poskytnutí obchodního úvěru.

⁷ REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

2.3.1 Úvěrové riziko

Řízení pohledávek má na starosti credit management. Jelikož pohledávky vznikají vyskladením zboží bez protisměrného inkasa tržeb, je logické, že na 1. místě finančnímu managementu jde o řádné a včasné zaplacení pohledávek. Není to důležité pouze kvůli zisku, ale i pro řádné zajištění likvidity a tím i včasné uhrazení svých závazků. Zde hraje také důležitou roli vytvoření konkurenční výhody na trhu. A jak ve své knize uvádí Čížinská a Marinič⁸, tak k zajištění adekvátní likvidity podniku, je proto:

- analýza důvěryhodnosti klienta,
- nastavení platebních podmínek, které můžou být pro každého klienta individuální,
- rozhodnutí o způsobu profinancování pohledávek,
- regulace výše a struktury pohledávek,
- volba způsobu vymáhání nedobytných pohledávek.

Pokud se podnik rozhodne poskytnout obchodní úvěr, bere na sebe riziko. To může být spojené s rizikem platební nevůle, platební neschopnosti a se zpožděním plateb. Pokud se zhorší finanční situace dlužníka natolik, že vede až k insolvenční či konkursnímu řízení, pak hovoříme o riziku platební neschopnosti. Pro dodavatele to znamená ztrátu výše hodnoty poskytnutého úvěru, vznik nákladů na vymáhání pohledávky a náhradní financování. Existují i takové podniky, které uměle navozují situace, a tím oddalují platby, aniž by byly již ve zmiňované insolvenční, či konkursním řízení. U rizika se zpožděním plateb si odběratelé sami prodlužují obchodní úvěr, tato situace nastává v nedodržování splatnosti faktur. Dodavateli tak vznikají dodatečné náklady pro zabezpečení náhradního financování.

Abychom předcházeli vzniku výše uvedených rizik, je nutné se je snažit eliminovat a maximalizovat výnos z obchodního úvěru. Podle Režňákové a kol. existují tři přístupy k řízení rizik:⁹

- pokud rizika převezme podnik, pak nese kladné i záporné důsledky svých vlastních rozhodnutí. Zde musí vytvářet rezervy na potenciální ztráty,

⁸ ČÍŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

⁹ REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

- pokud se podnik rozhodne transferovat rizika na další subjekty, zde platí, že tyto subjekty poskytují danou službu za úplatu. Jde o úvěrové pojišťovny poskytující pojištění rizik nebo o komerční banky,
- u diverzifikace rizika jde o vymanění závislosti na jednom zákazníkovi a zvolit si několik obchodních partnerů.

2.3.2 Poskytnutí obchodního úvěru

Při poskytování obchodního úvěru hraje významnou roli úvěrová politika vůči zákazníkům. Postupy při poskytování obchodních úvěrů jsou dané a musí být dodrženy. Jedině tak se dá předcházet vznikajícím problémům, které souvisí s inkasem za dodávky a služby, kdy vymáhání pohledávek může být zdlouhavé, nákladné, někdy až s nulovým výsledkem. Dané postupy, respektive principy úvěrové politiky stanovuje a zabezpečuje credit management, jehož úkolem je zajistit takovou likviditu, díky které je schopen dostát svým závazkům a zvyšovat tak hodnotu podniku.

Je nutné, aby obchody, které se realizují, končily inkasem. Toho se dá docílit tak, že se budeme snažit, aby obchodní partner dodržoval sjednané platební podmínky, tím se nám redukuje výpadky v inkasu pohledávek. Musíme důsledně posoudit bonitu klienta a snažit se minimalizovat náklady na vymáhání pohledávek.

Jak uvádí Režňáková a kol., credit management zahrnuje následující činnosti:¹⁰

- získávání, hodnocení a správu dat o odběratelích,
- verifikaci důvěryhodnosti odběratelů a ohodnocení úvěruschopnosti odběratelů,
- stanovení úvěrových linek odběratelů včetně kontroly,
- určování a kontrolu platebních podmínek objednávek,
- iniciaci inkasa (upomínky, sankce apod.),
- monitoring pohledávek,
- kontrolu pohledávek po lhůtě splatnosti a přípravu následných opatření,
- analýzu, plány a kontrolu úvěrových vztahů a pohledávek.

I když se to nemusí zdát, tak s pohledávkami úzce souvisí nejen platební podmínky, ale i cena, kvalita výrobku, termín dodání, atd. Protože pokud máme vysoce kvalitní výrobek,

¹⁰ REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

tím se také předpokládají minimální reklamace. Odběratel tak nemá důvod zdržovat platbu do vyřešení reklamace. U rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru často musíme zvážit, zda nám to, že jej poskytneme, zvýší konkurenční výhodu. Zde nemusíme pouze získat přírůstkem z výnosu prodeje, ale roste i riziko ztráty pro podnik. Riziko nám roste nárůstem pohledávek po splatnosti a tím i vznikem nevymahatelných pohledávek.

U konkrétního odběratele se podnik musí snažit maximalizovat zisk, ne snižovat počet nevymahatelných pohledávek. To však neznamena, že se nesoustředíme na nebezpečné obchody. Zde si musíme důkladně zákazníka prověřit. Jak uvádí Kral'ovič, Vlachynský, rozhodování vychází z očekávané kalkulace zisku z uskutečněného prodeje¹¹

$$Z = p \cdot \frac{V-N}{1+i \cdot \frac{d}{360}} - (1-p) \cdot N \quad (2.13)$$

Z - očekávaný výnos,

p - pravděpodobnost, že zákazník zaplatí,

$(1-p)$ - pravděpodobnost, že zákazník nezaplatí,

V - očekávaný výnos z obchodu s daným zákazníkem,

N - očekávané náklady na dodávaný produkt,

i - alternativní výnosová míra dosahovaná podnikem,

d - délka obchodního úvěr (počet dnů)

Součástí sjednávání bankovních úvěrů by měli být nejen rabatové podmínky nebo délka úvěru, ale i penále za pozdní platby neboli úroky z prodlení. Pokud penále není sjednáno, může budit dojem, že dodavatel na svoje peníze zase až tak nespěchá nebo že odběrateli za nezaplacení nic nehrozí. Vždy se musí dobře zvážit urgování úroků, neboť může i docházet ke ztrátám zákazníkům, pokud jsou využívány velmi striktní způsoby.

¹¹ KRÁL'OVÍČ, Jozef a Karol VLACHYNSKÝ. *Finančný manažment*. 2., preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2006, 455 s. Ekonómia. ISBN 80-807-8042-0.

2.3.3 Stanovení skonta a délka obchodního úvěru

Pokud sjednáváme se zákazníkem obchodní úvěr, je nutné uvážit výdaje podniku, tzn., kolik finančních prostředků potřebujeme na nákupy zboží, polotovarů. Ne vždy je možné nákupy pokrýt z prostředků, které plynou z prodeje. Je nutné i kalkulovat s krátkodobými cizími zdroji, které nám pomůžou překlenout období nesouladu příjmů a výdajů podniku.

Je důležité se soustředit na:

- poptávku po produktech dané společnosti,
- jaké podmínky úvěrů sjednává konkurence,
- bonita zákazníka,
- podíl zákazníka na tržbách,
- finanční náklady,
- rizika nedobytných pohledávek.

Podniky poskytující obchodní úvěr, musí mít k dispozici peněžní zdroje. A to buď formou kapitálu, který neinvestuje, ale použije ho k profinancování poskytnutého obchodního úvěru, tím ale přichází o ušlý výnos. Dále k financování může použít dodavatelský úvěr ve stejné splatnosti jako odběratelský nebo může využít úvěry od bank. Tady ale musí počítat s vyššími fixními náklady, které mu vznikají placením úroků.

Jak již bylo řečeno, k pokrytí období mezi příjmy a výdaji je potřeba velké množství finančních prostředků. Podniky se je snaží získávat včas např. poskytováním možnosti určitých slev. Při zaplacení v hotovostito může být hotovostní eskonto z hodnoty pohledávky nebo možnost diskontu, kdy zákazník zaplatí před lhůtou splatnosti nižší částku, než představuje jeho dluh.

Výpočet hodnoty pohledávky snižené o skonto

$$HD_s = HD \cdot (1 - i_s) \quad (2.14)$$

kde:

HD_s - hodnota dodávky, která je snižená o skonto v Kč,

HD - fakturovaná hodnota dodávky,

i_s - sazba skonta.

Výše bylo ukázáno, jak se vypočítá hodnota pohledávky, která je snížena o skonto. Ale je nutné si ještě ukázat výpočet, aby se dřívější platba nestala ztrátová:

$$i_t = i \cdot \frac{T}{365} \quad (2.15)$$

kde:

T - počet dnů plynoucí mezi dobou splatnosti a dobou využití skonta,

i - alternativní výnosová míra.

Hodnocení obchodního partnera v oblasti úvěrového rizika

U hodnocení obchodního partnera se vychází z úvěrové analýzy. Jejím účelem je získat informace o obchodním partnerovi. Cílem je posoudit úvěruschopnost a snahu dostat svým závazkům. Rizika se hodnotí na základě poměrových ukazatelů. Patří sem ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele likvidity a aktivity. Ukazatel rentability nám ukazuje dlouhodobou výnosnost použitých zdrojů, ukazatele zadluženosti nám ukazují poměr cizích a vlastních zdrojů financování, které mají vliv na finanční stabilitu podniku. Likvidita vyjadřuje schopnost dostat svým závazkům. Jak uvádí Režňáková a kol., je možné si sestavit výsledky bonity – Tab.2.2¹²

Tab. 2.2 Hodnocení obchodního partnera

	SKUPINA	HODNOCENÍ
1	výborná bonita	Riziko nízké, platby včas
2	dobrá bonita	Mírné riziko, nízké dluhy, dobrá platební morálka, občasné nedodržení splatnosti, prověřit nové informace
3	průměrná bonita	Vyšší riziko, nedodržování platební podmínky, nutná kontrola
4	špatná bonita	Výrazné riziko, zákazník je neustále po splatnosti, vysoké dluhy, creditlimit nesmí být překročen
5	žádná bonita	zastavení dodávek, možnost pouze v hotovosti

Zdroj: Režňáková (2010)

¹² REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

Je velmi důležité sledovat platební schopnost zákazníka. Ale není v silách podniku sledovat každého zákazníka. Z toho důvodu se podnik musí soustředit na odběratele s velkým potenciálem. Zjišťovat informace je možné např. z obchodního rejstříku, z registru živnostenského podnikání, či z ministerstva financí.

Pro podnik je důležité zjistit postavení na trhu dané firmy, které poskytuje obchodní úvěr, cash flow z provozní činnosti, již zmiňované ukazatele finanční analýzy, finanční rezervy, ekonomická situace v zemi zákazníka.

Minimalizace platebního rizika

Dohodnuté platební podmínky mají vliv nejen na odběratele, ale i dodavatele. Důležité je mít vhodně a kvalifikovaně vypracovanou obchodní smlouvu a zvolené platební podmínky. Na základě nich se rozhoduje odběratel, zda jsou pro něj podmínky výhodné, zda získá více než u naší konkurence. Ve smlouvě musí být vždy uvedena měna, ve které se platí, do kdy obchodní partner musí zaplatit, popřípadě úroky z prodlení. Smlouva je dvoustranný právní úkon. Prodávající pomocí ní minimalizuje riziko nezaplacení.

Směnka

Směnka je cenný papír, který má zákonem předepsané náležitosti. Na směnce nejsou uvedeny důvody závazku. Podniky tento druh využívají proto, že cenný papír poskytuje majiteli právo požadovat v danou dobu úhradu peněžní částky stanovené na směnce. Pokud dojde k nesplnění směnečného závazku, na rozdíl od nedodržení podmínek ve smlouvě, v tomto případě dochází ke zrychlenému soudnímu jednání. Směnka je převoditelný cenný papír. Aby převod směnky mohl proběhnout na jiné osoby, je nutné uznání závazku původním dlužníkem, tzv. akcept směnky. Máme směnku vlastní, u které se výstavce sám zavazuje ve stanoveném čase uhradit peněžní částku uvedenou na směnce nebo směnku cizí, kdy vzniká závazek ze směnky směnečníkovi k akceptaci směnky. Obchodní směnka vzniká jako uznání závazku, které plynou z poskytnutého obchodního úvěru. Ukázka směnky cizí Obr. 2.3

Obr. 2.3 Směnka

V		dne
(místo a datum vystavení, měsíc slovy)		
Za tuto směnku zaplatíte dne		na řad
(údaj splatnosti, měsíc slovy)		(jméno a adresa)
částku	korun českých	
(částka číslem i slovy)		
Směnečník		
(jméno)		
.....		
(adresa)		
Splatná v		u
(místo placení)	(domicil)	
Výstavce		
(jméno/firma a adresa)		
.....		
(podpis)		

Zdroj: internet

Směnka musí obsahovat tyto náležitosti:

- slovo směnka ve vlastním textu listiny,
- příkaz zaplatit určitou peněžitou částku,
- jméno směnečného dlužníka,
- údaj o splatnosti směnky,
- měna a částka uvedená slovem,
- údaj místa splatnosti směnky,
- datum a místo vystavení,
- podpis výstavce.

Pojištění obchodního úvěru

U pojištění obchodních úvěrů se platební riziko přenáší z prodávajícího na pojišťovnu. Podniky pojištění pohledávek využívají jako jištění, pokud kupující neuhradí své závazky a jako prevenci pro stanovení bonity a pravidla pro výši úvěrového limitu. Pojišťovny poskytují služby ve smyslu prevence proti platební neschopnosti.

Pojišťovna odškodňuje, pokud:

- nedostatečná konkursní podstata, která má za následek zamítnutí prohlášení konkursu,
- pokud je zahájeno soudní řízení, a to kvůli odvrácení konkursu,
- nedostatečná exekuce, která by vedla k pokrytí pohledávek.

Šiman a Patera uvádí, pojištění pohledávek má řadu praktických významů:¹³

- pojištěním pohledávek se pohledávky stávají pohledávkami zajištěnými, což je zvláště významné v případě úpadku odběratele,
- pojištění pohledávek zajišťuje nezávislé a odborné hodnocení bonity odběratele
- pojištění pohledávek zvyšuje jejich bonitu a tím i možnost jejich akceptace bankami za ručení bankovních, zejména krátkodobých úvěrů,
- pojištění pohledávek snižuje riziko nezaplacení pohledávky vznikající nevůlí nebo možnostmi odběratele pohledávku uhradit.

V ČR poskytují pojištění Creditreform, Coface, Atradius, Komerční úvěrová pojišťovna EGAP, atd.

¹³ ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

3. Analýza řízení pracovního kapitálu se zaměřením na pohledávky

Pracovní kapitál tvoří pohledávky, zásoby a finanční majetek. Čistý pracovní kapitál je rozdíl pracovního kapitálu a závazků, které daný kapitál financují. Jednotlivé hodnoty složek majetku lze zjistit z rozvahy každé společnosti. Hotovostní cyklus sleduje přeměnu materiálu v nedokončenou výrobu, přeměnu výroby v hotové výrobky a po následném prodeji výrobků uhrazení pohledávek. Řízení pracovního kapitálu spočívá v řízení jeho složek finančním manažerem. Musí zajistit optimální výši pracovního kapitálu. Daná výše nesmí brzdit obchodní aktivity a náklady na jeho udržení musí být minimální.

Představení společnosti ELFETEX s.r.o.

Společnost Elfetex s.r.o. byla založena v říjnu, roku 1991 se základním kapitálem 20 100 000,- Kč. Zabývá se velkoobchodním i maloobchodním prodejem v oblasti elektroinstalačního materiálu. Společnost v této oblasti patří mezi největší dodavatele na českém trhu. V současnosti je na území ČR otevřeno 21 prodejních míst, kde je zaměstnáno kolem 250 zaměstnanců. Prodejní místa jsou v Brně, Chomutově, Kadani, Karlových Varech, Klatovech, Liberci, Litvínově, Mariánských Lázních, Mostě, Olomouci, Ostravě, Praze, Strakonici, Svitavách, Teplicích, Uherském Hradišti, v Ústí nad Labem, Valašském Meziříčí, Znojmě, Plzni – Černicích a Plzni. Společnost dosahuje ročního obrátu přes 1 miliardu Kč.

Všechny pobočky disponují s velmi širokým sortimentem elektroinstalačního materiálu, od vypínačů, zdrojů, úložného materiálu, které i s ostatními 25 000 položkami jsou ihned k dispozici. Případně k rychlému doručení do druhého dne díky špičkové logistice.

Veškeré řízení vychází z Plzně, kde je nejen centrální sklad o rozloze 5 000m², ale i veškeré řízení ohledně logistiky, nákupní oddělení, personální, finanční a ekonomické oddělení.

Velkoobchodní prodej

Všichni zákazníci, kteří nakupují ve společnosti elektroinstalační materiál, jsou zaregistrováni v programu SAP, který společnost využívá již několik let. Registrace se

provádí na základě výpisu z obchodního nebo živnostenského rejstříku. Na kartě zákazníka jsou uvedeny pouze základní údaje, které se k zákazníkovi vztahují. Jedná se o název firmy, sídlo podnikání, IČO a pokud je plátcem DPH, tak i přidělené daňové identifikační číslo. Karta obsahuje všechny podstatné náležitosti, které se pak promítají do vystavené faktury.

Náležitosti faktury:

- název firmy, fyzické osoby (odběratel),
- místo podnikání (odběratel),
- všechny údaje musí být shodné s obchodním nebo živnostenským rejstříkem,
- zdanitelné období,
- způsob platby (splatnost, hotovost nebo platbu kartou),
- název zboží,
- kód zboží,
- počet kusů,
- měrnou jednotu,
- cenu zboží,
- DPH,
- celková cena za zboží,
- číslo faktury,
- název firmy, místo podnikání (dodavatel),
- číslo účtu, kód banky.

Zákazník má možnost objednat si zboží přes internet přímo u obchodního referenta. Tento způsob objednávání má určité výhody. Šetří čas zákazníkovi. Objednávku si sepíše, zašle emailem a na určitou hodinu si zboží nechá vychystat na skladě. Poté si pro zboží přijede a na základě příslušných dokladů se zboží vyskladní. Šetří čas tím, že nemusí čekat v řadě, pokud před ním stojí dalších 5 zákazníků.

Maloobchodní prodej

Maloobchodní prodej se výrazně zvýšil. Dalo by se říct, že tento trend zapříčinila krize, která s sebou přinesla vysokou nezaměstnanost a stagnaci a někdy i snížení platů. Lidé si nemohou dovolit platit za práci řemeslníka, proto čím dál častěji využívají nabídek svých

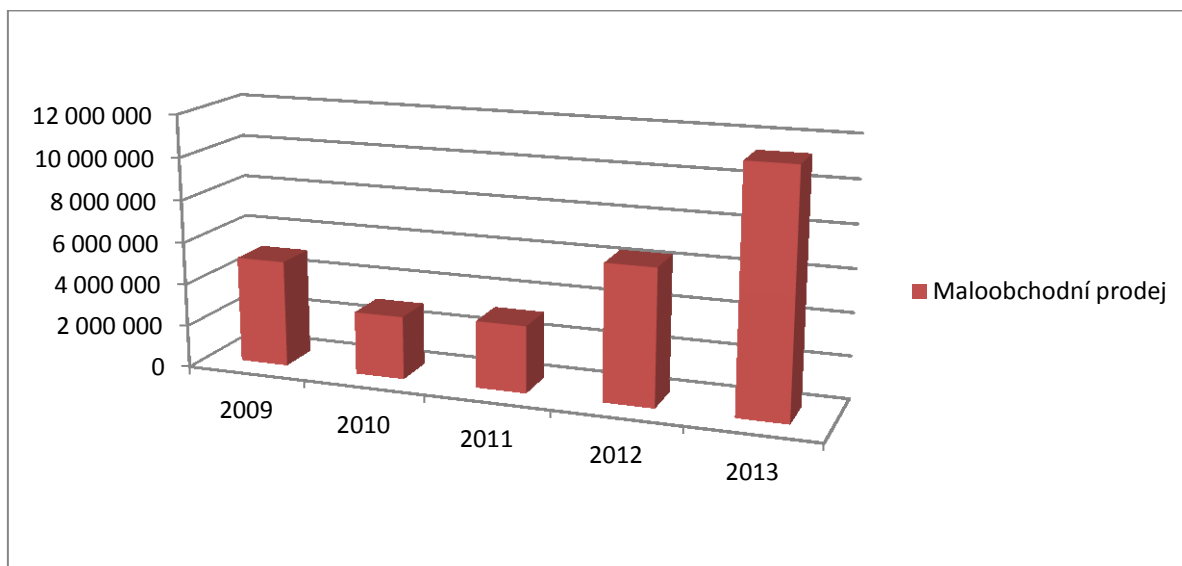
známých, kteří jim práci udělají za smlouvenou částku, která je podstatně nižší, než kdyby si zaplatili firmu. Mnohdy využívají i znalosti zaměstnanců společnosti, kdy přímo na skladě chtějí poradit, vysvětlit a ukázat, jak zásuvku nebo vypínač svépomocí nainstalovat. Vývoj maloobchodního prodeje znázorňuje Tab. 3.2 a následně Graf 3.1

Tab. 3.2 Vývoj maloobchodního prodeje od roku 2009 - 2013

rok	2009	2010	2011	2012	2013
kč	5 012 520	2 950 364	3 134 122	6 385 358	11 317 425

Zdroj: interní data

Graf 3.1 Vývoj maloobchodního prodeje



Zdroj: vlastní zpracování

Graf ukazuje vývoj maloobchodního prodeje od roku 2009 – 2013. V roce 2010 následoval propad v maloobchodním prodeji, který byl důsledkem ekonomické krize vyvolané v roce 2009. V roce 2010 stoupla nezaměstnanost. Tento vývoj se projevil i v prodeji. V roce 2011 se vývoj téměř nezměnil a do roku 2012 nastal obrat. Bohužel tento obrat nebyl zapříčiněný lepší ekonomickou situací v ČR, ale převážně souvisí s nižšími cenami výrobků, kdy společnost byla nucena snižovat marže u prodeje. Tím sice zvyšoval nárůst kupujících, ale podnik nevydělával tolik, kolik by si přál.

Analýza pohledávek

Přehled pohledávek, který je uvedený v Tab.3.3 je seskupen v čase a za všechny střediska společnosti. Z pohledávek zjišťují, jaký byl jejich vývoj od roku 2009 do roku 2012.

Tab.3.3 Analýza pohledávek od roku 2009 - 2012

rok	2009	2010	2011	2012
tis.	249.901,00	325.856,00	242.118,00	259.087,00

Zdroj: interní data

Krátkodobé pohledávky od roku 2009 – 2012 neklesají ani nestoupají. Mohlo by se říct, že kopírují ekonomický vývoj v ČR. I když společnost předpokládala oslabení v rámci ekonomické krize již v roce 2009, recese ji postihla o rok později. I když majitelé udělali v roce 2008 a 2009 několik opatření, stejně se v roce 2010 lehčím problémům nevyhnuli. To dokazuje i Tab. 3.3, že v roce 2009, kdy všichni předpokládali finanční problémy, byly krátkodobé pohledávky na nižší úrovni, než v roce 2010. V roce 2011 se pohledávky oproti předešlému roku snížily. Stalo se tak na základě opatření společnosti, která nově zavedla creditní oddělení. Zboží je odebíráno a platba na fakturu povolena pouze na základě uzavřených smluv, kde společnost na základě účetní závěrky nechává zákazníky pojistit. Přenáší tím riziko za úplatu na specializovanou instituci.

Analýza pohledávek k 29.4. 2014

Každý týden dochází ke kontrole pohledávek. Každá pobočka ve společnosti je zodpovědná za stav svých pohledávek. Již při zakládání zakázky, u které je výsledná cena neobvykle vysoká - bývá to způsobeno větší zakázkou, kterou odběratelská firma získala - se zodpovědná osoba, která vede příslušnou pobočku, snaží získat záruky, že zboží bude následně uhrazeno. Vždy je dbáno na to, aby nebyl překročen příslušný limit, který se vztahuje k danému zákazníkovi. Společnost eviduje k 29. 4. 2014, 177 952 228 Kč pohledávek. Údaje jsou znázorněny v Tab. 3.4 a následně přeneseny do Grafu 3.2. Jedná se o obrat ze všech poboček (obrat je pouze z pohledávek, které jsou na splatnost), které jsou pod záštitou společnosti. Na první pohled by se mohlo zdát, že je to hodně. Ale pokud pohledávky budou uhrazeny včas, je v pořádku, že číslo je tak vysoké. Pohledávky, které jsou do splatnosti, z celkové částky činí 92 293 774kč. Splatné pohledávky činí

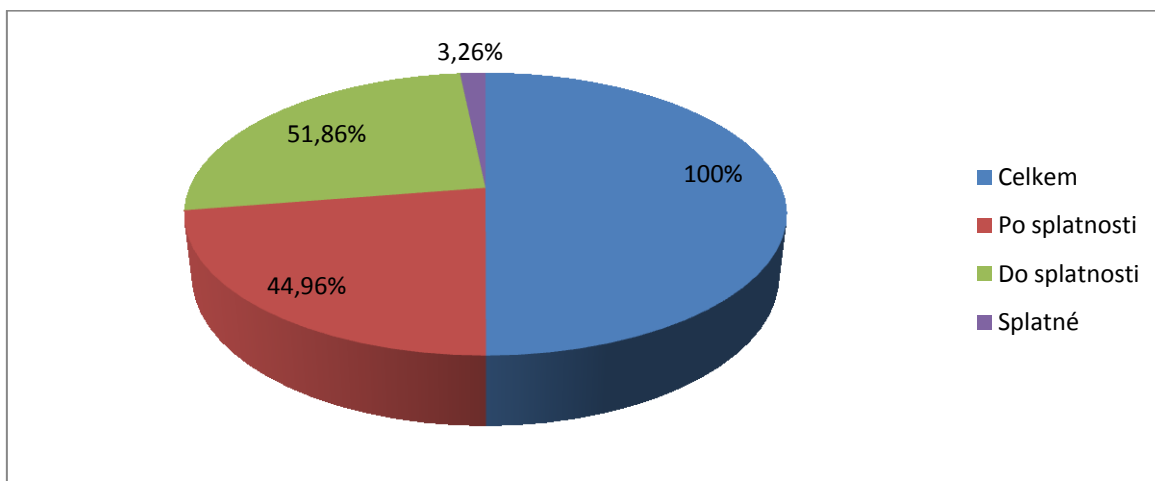
5 810 170kč. A pohledávky po splatnosti z celkové částky činí 80 000 000kč. Cílem společnosti je snižování debitorních dnů. Například pro pobočku Uherské Hradiště jsou debitorní dny stanoveny na 51 dnů. I když částka po splatnosti je vysoká, díky tlaku na zákazníky jsou debitorní dny úspěšně plněny. Ne vždy je pozdější uhrazení faktur zapříčiněno tím, že zákazník nemá peníze. Převážně jde o velké firmy, které jsou zatíženy administrativou. Nákup má na starosti obchodní oddělení, kterému požadavek na zboží zadá údržba. Obchodní oddělení zboží objedná, údržba si následně zboží u dodavatele vyzvedne. Po vystavení faktury, která je zaslána příslušnému zákazníkovi, následuje kolečko schvalování. Všichni, kdo měli něco společného s nákupem, to musí potvrdit na příslušném místě. Nakonec je požadavek o zaplacení u finančního ředitele, který až svým pokynem pohledávku pustí k proplacení.

Tab. 3.4 Stav pohledávek k 29. 4. 2014

k 29. 4. 2014	Celkem	Po splatnosti	Do splatnosti	Splatné
Kč	177 952 228	80 000 000	92 293 774	5 810 170

Zdroj: interní data

Graf 3.2 Stav pohledávek k 29. 4. 2014 – vyjádřený v %



Zdroj: vlastní zpracování

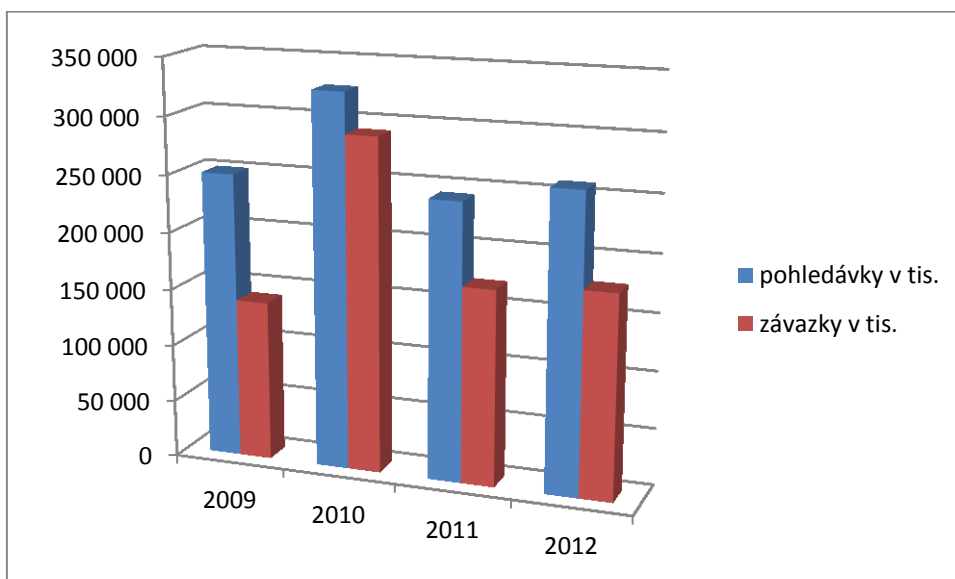
Největší podíl tvoří pohledávky do splatnosti. Tyto pohledávky tvoří 51,86%. Následují pohledávky po splatnosti v poměru 44,96% a nejmenší část z celku tvoří splatné pohledávky v poměru 3,26%. I když v analýze pohledávek, která byla provedena od roku

2009 – 2012 bylo zjištěno, že pohledávky se daří eliminovat, tak nadruhou stranu firma čeká déle na své prostředky, kvůli prodlužování debitorních dnů.

Srovnání pohledávek a závazků

Graf 3.3 zázorňuje srovnání pohledávek a závazků od roku 2009 – 2012. Pohledávky v každém roce převyšují závazky. Znamená to, že společnost úspěšně dostává svým závazkům. Rok 2010 byl téměř srovnatelný mezi oběma ukazateli. Tento rok byl náročný pro celou ekonomiku nejen v ČR. Od roku 2011 se pohledávky a závazky postupně snižují. Společnost nemá problémy s úhradou svých závazků, neboť disponuje s propracovaným systémem na hlídání bonity klientů.

Graf 3.3 Srovnání pohledávek a závazků od roku 2009 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

3.1 Finanční analýza pohledávek

Veškeré použité údaje ve výpočtech vychází z účetních veličin. Účetní kritéria jsou snadno dostupná. Základem jsou údaje z výkazu zisku a ztrát.

Rozvaha obsahuje:

- údaje k určitému okamžiku,
- výkazy předkládají údaje za daný časový interval.

Rozdílové ukazatele stanovujeme rozdílem. Poměrové ukazatele se stanovují údajem, který se dává do poměru s jiným údajem.

Pravidlo vyrovnání rizika

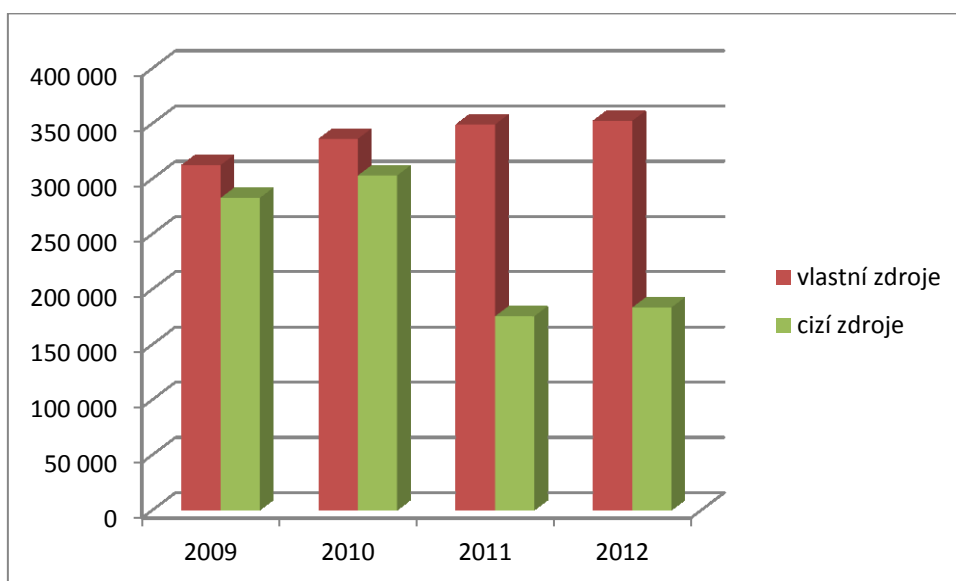
Za pravidla, která upozorňují na přiměřenost finančního rizika podniku, se považují jako nejdůležitější pravidla – zlaté bilanční pravidlo a pravidlo vyrovnání rizika. Mezi nejdůležitější kritéria při finančním rozhodování podniku patří preference vnitřního financování, nezávislost a jistota. Pravidlo vede k převaze vlastního kapitálu při průběžném financování. Poměr cizích a vlastních zdrojů je znázorněn v Tab. 3.5 a následně přeneseny do Grafu 3.4

Tab. 3.4 Poměr vlastních a cizích zdrojů

k 31.12 v tis.	2009	2010	2011	2012
vlastní zdroje	312 553	336 335	349 289	352 618
cizí zdroje	282 868	303 103	175 698	183 664

Zdroj: data společnosti

Graf 3.4 Poměr vlastních a cizích zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti Elfetex s.r.o. je podmínka pro hodnocení nízkého rizika splněna. Vlastní zdroje jsou každoročně vyšší, než cizí. Tyto informace jsou důležité pro investory a věřitele. Čím nižší je poměr cizích zdrojů k poměru vlastních zdrojů, tím je nižší i riziko pro věřitele. Firma by neměla mít problémy získat úvěr, pokud by požádala u banky. Pro banky je to důležitý údaj. Jedná se o míru zadluženosti, která se vypočítá z poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou nazývány ukazatele, které mají relativní vázanost kapitálu v různých formách aktiv. Jedná se o dlouhodobá, i krátkodobá aktiva. Ukazatele doby obratu nebo obratovosti jsou využívány pro řízení aktiv.

Doba obratu pohledávek se vypočítá tak, že se tržby vydělí stavem pohledávek. Výsledná hodnota tohoto ukazatele stanoví strategii řízení pohledávek. Hodnoty pro výpočet jsou uvedeny v Tab. 3.6

Tab. 3.6 Pohledávky a tržby od roku 2009 - 2012

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
pohledávky	249 901	325 856	242 118	259 087
tržby	1 005 054	957 406	1 231 307	1 105 448

Zdroj: Interní data společnosti

$$\text{Doba obratu pohledávek (2009)} = \frac{249\,901 \cdot 360}{1\,005\,054} = 89$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2010)} = \frac{325\,856 \cdot 360}{957\,406} = 122$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2011)} = \frac{242\,118 \cdot 360}{1\,231\,307} = 70$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2012)} = \frac{259\,087 \cdot 360}{1\,105\,448} = 84$$

Vypočítaná hodnota ukazatele udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Hodnoty jsou vysoké. Nejvýše jsou opět v roce 2010. Odběratelé dlouhodobě překračují dobu splatnosti. Nejčastější délka splatnosti, která je dáвана zákazníkům, činí 30 dnů.

Doba obratu závazků se vypočítá tak, že se podělí tržby stavem závazků. Hodnota vyjadřuje počet dnů, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Vyjadřuje platební disciplínu podniku. Hodnoty jsou uvedeny v Tab. 3.7

Tab. 3.7 Pohledávky a tržby od roku 2009 - 2012

v tis. Kč.	2009	2010	2011	2012
závazky	139 753	290 638	170 699	177 557
tržby	1 105 448	1 231 307	957 406	1 005 054

Zdroj: interní data společnosti

$$Doba\ obratu\ závazků\ (2009) = \frac{139\ 753 \cdot 360}{1\ 105\ 448} = 46$$

$$Doba\ obratu\ závazků\ (2010) = \frac{290\ 638 \cdot 360}{1\ 231\ 307} = 85$$

$$Doba\ obratu\ závazků\ (2011) = \frac{170\ 699 \cdot 360}{957\ 406} = 64$$

$$Doba\ obratu\ závazků\ (2012) = \frac{177\ 557 \cdot 360}{1\ 005\ 054} = 64$$

Zde je nutné posoudit časový nesoulad od vzniku pohledávky do inkasa pohledávky a od vzniku závazku do jeho úhrady. Doba obratu závazků je kratší, než doba obratu pohledávek. Společnost by se měla snažit o zkracování debitorních dnů u odběratelů, aby v budoucnu neměla problémy s placením svých závazků.

3.2 Analýza zákazníků

Obchodní zástupci společnosti mají velký podíl na získávání nových zákazníků. I když se zákazníkovi líbí množství sortimentu, které firma prodává, zajímá se i o služby, které nabízí. Ve většině případu rozhoduje cena. Většinou se společnost musí dostat s cenou níže, než konkurence. Požadovaný rabat a následně stanovené skonto se musí vypočítat, aby se prodej nestal ztrátový.

Společnost na rozdíl od konkurence obchoduje s vyšší marží. Může si to dovolit, protože poskytuje navíc služby, kterými velkoobchody nedisponují. Pokud ale chtějí získat nového zákazníka, který nakupuje u konkurence, musí s cenou dolů. Noví zákazníci převážně vyžadují platbu, která je nižší pomocí skonta.

Potenciální zákazník požaduje vyšší skonto při platbě do sedmi dnů. Přehled o údajích je znázorněný v Tab. 3.8

Tab. 3.8 Hodnoty pro výpočet skonta

Hodnota úvěru	1 000 000 Kč
Alternativní výnosová míra na 21 dnů	8%
Skonto	2%
Délka obchodního úvěru	45 dnů

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota dodávky po skontu

$$HD_s = HD \cdot (1 - i_s) = 1\,000\,000 \cdot (1 - 0,02) = 980\,000 \text{ Kč}$$

Alternativní výnosová míra na 30 dnů

$$i_t = i \cdot \frac{T}{365} = 0,08 \cdot \frac{38}{365} = 0,83 \%$$

Úročená hodnota dodávky po odečtení skonta

$$HD_s \cdot (1 + i_t) = 980\,000 \cdot 1,008328767 = 988\,162 \text{ Kč}$$

Úročená hodnota dodávky po odečtení skonta je nižší, než dodávka před skontem. Pro společnost je tato nabídka nevýhodná. Pro ověření byla propočítána maximální výše skonta.

Pro maximální výši sazby skonta je odvozen vztah

$$i_s = 1 - \frac{HD_s}{HD} = 1 - \frac{HD}{(1 + i_t)HD} = 1 - \frac{1}{1 + i_t} = \frac{i_t}{1 + i_t} = \frac{0,0083287671}{1 + 0,0083287671} = 0,82\%$$

Zákazník původně požadoval skonto 2% při platbě do 7 dnů. První bylo nutné vypočítat hodnotu, kterou by společnost získala při stanoveném uhrazení za podmínek 2/7. Hodnota vyšla 980 000 Kč. Výnosová míra byla vypočítána na 0,83%. Dále byla výpočtem ověřena hodnota, která byla úročena od odečtení skonta. Hodnota by měla vyjít minimálně stejně, jako hodnota před skontem. Daná hodnota vyšla nižší, než hodnota před skontem, proto bylo nutné vypočítat maximální výši skonta. Výpočet byl provedený a maximální výše skonta vyšla hodnota 0,82%. Tato hodnota je optimální hodnotou k nabídnutí

předčasnému splacení pohledávky. Výsledný vztah je 0,82/7, 0/45. Při zaplacení do 7 dnů, odběratel dostane slevu ve výši 0,82%. Pokud nezaplatí do sedmi dnů, musí uhradit obchodní úvěr v plné výši.

3.2.1 Stanovení třídy rizika

Společnost si bonitu u zákazníků zajišťuje již od prvního okamžiku. Systém nemonitoruje pouze zboží, které si zákazník odebral a nezaplatil, ale také zboží, které je blokováno pro daného zákazníka v určité hodnotě, ale ještě zákazníkovi nebylo vyskladněno a tím ani odebráno ze skladu. Zákazníci firma rozděluje do pěti tříd podle platební morálky a úrovně zajištění. Na základě stanovených tříd se nastavují limity pro blokaci zakázek.

Limity se stanovují na základě:

- prodleva ve splatnosti,
- počet dnů u otevřené zakázky,
- odchylka v %.

Prodleva ve splatnosti značí počet dnů, které se vždy vztahují k dané třídě. Jedná se o limit, dokdy se toleruje neuhrazení vystavených faktur a dokdy je ještě možnost zakládat nové zakázky, než se začnou blokovat.

Počet dnů u otevřené zakázky značí, že pokud proběhla automatická blokace zakázky (na základě ní nelze vydat zboží pro zákazníka) a následně její odblokování příslušným uživatelem, který má k těmto úkonům oprávnění, je povoleno v této lhůtě se zakázkou volně pracovat, než se opět zablokuje.

Odchylka v % značí rozmezí, ve kterém je možné měnit celkovou hodnotu uvolněných zakázek. Vysvětlené pojmy jsou znázorněny v Tab. 3.9

Tab. 3.9 Stanovení třídy rizika

třída rizika	prodleva po splatnosti	počet dnů u otevřené zakázky	odchylka v %
5	5	10	25
30	30	10	25
40	40	10	25
90	90	20	25
180	180	10	25

Zdroj: Interní data společnosti

U tříd rizika jsou uvedena čísla, která korespondují s hodnotami, které jsou uvedeny v prodlevě po splatnosti. Hodnoty u rizik nejsou voleny náhodně, odvíjí se od bonity zákazníka. Údaje jsou znázorněny v Tab. 3.10

Tab. 3.10 Bonita klienta

třída rizika	platební morálka	úroveň schvalování
5	Nový zákazník nebo stávající se špatnou platební morálkou	vedoucí pobočky
30	Nový zákazník nebo stávající s nestabilní platební morálkou	vedoucí pobočky, vedoucí prodejní sítě
40	Stávající zákazník s dobrou platební morálkou	vedoucí prodejní sítě
90	Zákazník má podepsanou bílanku směnku s dohodou o úhradě úroků, případně jiné přiměřené zajištění (např. zástava nemovitosti)	ředitel společnosti, obchodní ředitel
180	Výjimečné případy	ředitel společnosti, obchodní ředitel, finanční ředitel

Zdroj: interní data společnosti

Již bylo vysvětleno, kdo a za jakých podmínek stanovuje třídu rizika, kolik dnů se toleruje u neuhrazených faktur. Ještě je nutné objasnit, jaký je limit hodnoty odebraného zboží a poskytovaných slev u daného zboží a jaká je doba splatnosti, která je uvedena v kupních smlouvách. Výše úvěrových limitů je stanovena podle pojištění obchodních partnerů. Všechny údaje jsou v Tab. 3.11

Tab. 3.11 Stanovení limitů odběru

úroveň schvalování	max. úvěrový limit	max. doba splatnosti	max. sleva
vedoucí pobočky	400 tis.	30 dní	20%
vedoucí prodejní sítě	2 mil.	60 dní	NC + 7%
obchodní ředitel	5 mil.	120 dní	NC + 3%
jednatel společnosti	> 5 mil.	>120 dní	< NC + 3%

Zdroj: interní data společnosti

Všechny výše uvedené podmínky platí pouze pro zákazníky, kteří mají se společností uzavřenou smlouvu a jsou u dané společnosti registrovaní. Společnost se zabývá nejen velkoobchodním prodejem, ale i maloobchodním. V tomto případě platí, že veškerý prodej u neregistrovaných zákazníků je možný pouze v hotovosti, nikoli na obchodní úvěr. Prodej je možný pouze s maloobchodní přírážkou 25%. Maloobchodní přírážka se nestanovuje pouze z důvodu vyšších zisků společnosti, ale i kvůli ochraně obchodních partnerů. Většina podnikatelů, kteří se živí manuální prací, vydělávají současně i na materiálu, u kterého si stanoví při prodeji svoji marži. Společnost stanovenou marží chrání své zákazníky.

3.2.2 Vymáhání pohledávek

Cílem vymáhání pohledávek je zlepšit likviditu podniku, snížit úvěrovou angažovanost a tím i riziko nesplacených pohledávek. Společnost klade důraz na kontakt se zákazníkem. První impuls zajišťuje příslušná pobočka formou osobního kontaktu nebo telefonicky. Pokud zákazník na výzvu nereaguje, nastupuje finanční oddělení, které příslušného zákazníka upozorní písemnou výzvou. U pohledávky, která je 30 dnů do splatnosti, rozhoduje vedoucí pobočky, zda se jedná o zákazníka s potenciálem nebo bez potenciálu. Bez potenciálu postupuje pohledávku finančnímu oddělení, které ji dále předává k soudnímu vymáhání nebo pojišťovně. U zákazníků s potenciálem (tj. zákazníci, u kterých je předpoklad uhrazení svých závazků) se lhůta prodlužuje o 20 dnů, tj. na 50 dnů. Tato lhůta je pro zákazníka závazná a pohledávka musí být splacena. Přehled pro vymáhání pohledávek, je v Tab. 3.12

Tab. 3. 12 Postup vymáhání pohledávek po splatnosti

Kdy se upomíná	Jakým způsobem	Kdo upomíná
1. den po splatnosti (vždy první pondělí)	osobní komunikace, která zahrnuje upozornění na nezaplacení, dotaz, kdy zaplatí	obchodní zástupce, fakturantka
1. den po splatnosti (první úterý)	vystavení 1. upomínky	manažer/ka pohledávek
8. den po splatnosti (druhé pondělí)	osobní komunikace, která zahrnuje dotaz, kdy zaplatí, případně domluvu zajištění. Zjištěné informace se předávají vedoucímu	obchodní zástupce, fakturantka
9. den po splatnosti	Vystavuje se 2.upomínka, vyčíslují se úroky,upozorňuje se na černou listinu	manažer/ka pohledávek
do 30. dnů po splatnosti	Pohledávka se řeší s regionálním manažerem	vedoucí pobočky

Zdroj: interní data

Ve výše uvedené tabulce byl popsán standardní postup, pokud je pohledávka po splatnosti. Teď se zaměříme na postup při vymáhání u zákazníka bez potenciálu. Jak se řeší pohledávky nad 30 dnů po splatnosti, objasní Tab. 3.13

Tab. 3.13 Postup vymáhání u zákazníka bez potenciálu

Kdy se vymáhá	Jakým způsobem	Kdo vymáhá
do 30 dnů po splatnosti	všichni zákazníci se předají manažerovi pohledávek	vedoucí pobočky
30. den po splatnosti (páté úterý)	posílá se třetí upomínka, upozorňuje se na předání k soudnímu vymáhání, zablokování zákazníků bez potenciálu	manažer/ka pohledávek
30. den po splatnosti	vyvěšení zákazníků bez potenciálu na černou listinu (StopStav)	credit manager
do 40 dnů po splatnosti	komunikace s jednatelem společnosti o předání pohledávky vymáhací agentuře nebo pojišťovně	manažer/ka pohledávek, credit manager
do 40 dnů po splatnosti	u zákazníků bez potenciálu se předávají podklady advokátní kanceláři	manažer/ka pohledávek

Zdroj: interní data

U zákazníků s potenciálem nad 30 dnů po splatnosti musí dojít do 50 dnů po splatnosti pohledávky k dohodě o zaplacení pohledávky. Pokud taková dohoda nebude uskutečněna a informace o ní nebudou předány do finančního oddělení v termínu, předá finanční oddělení pohledávku k vymáhání soudní cestou. Pokud se jedná o pojištěného zákazníka, bude nahlášena pojistná událost. Přehled v Tab. 3.14

Tab. 3.14 Postup při vymáhání u zákazníka s potenciálem

Kdy se vymáhá	Jakým způsobem	Kdo vymáhá
do 50 dnů od splatnosti	předání informací o mimosoudním ujednání	vedoucí pobočky
do 51 dnů po splatnosti	zablokování potenciálních zákazníků	credit manager
do 51 dnů po splatnosti	předání advokátní kanceláři, předání pojišťovně, postoupení pohledávky	manažer/ka pohledávek, credit manager

Zdroj: interní data

Pokud byla pohledávka předána advokátní kanceláři a došlo k dohodě formou mimosoudního ujednání, je nutné sledovat lhůty, které plynou z dohody. Na základě dohody se posunuje splatnost pohledávky. Zde je třeba sledovat blížící se splatnost a upozornit na ni zákazníka. Tab. 3.15

Tab. 3.15 Pokud došlo k mimosoudnímu ujednání

Kdy se vymáhá	Jakým způsobem	Kdo vymáhá
do 30 dnů před splatností	upozornit zákazníka na blížící se splatnost	vedoucí pobočky
do 1. dne po nové splatnosti	komunikovat se zákazníkem, kdy zaplatí	vedoucí pobočky
1.den po nové splatnosti	upomínka	manažer/ka pohledávek
10. den po nové splatnosti	vyvěšení na černou listinu	credit manager
10. den po nové splatnosti	zablokování zákazníka	credit manager
10.den po nové splatnosti	předání podkladů advokátní kanceláři, pojišťovně	manažer/ka pohledávek, credit manager

Zdroj: interní data

Veškeré informace o zákaznících jsou uvedeny v programu, se kterým společnost pracuje. Systém není uzpůsobený pouze na příjem a výdej zboží, ale je mimo jiné i

nosičem veškerých informací o zákaznících. V kmenových datech zákazníka je uvedeno, zda je pojištěn a u jaké společnosti. Jaký je jeho úvěrový limit, kolik je již z limitu vyčerpáno a za kolik peněz je ještě možný odběr. Do limitu se počítá veškeré vyfakturované, ale ještě nezaplacené zboží. Zboží, které je vyskladněno, ale ještě nevyfakturováno a zboží, které je dáno do zakázky, ale ještě je nenaskladněno, nebo naskladněno je, ale zákazník si ho ještě nevyzvednul. Na kartě jsou také informace o zajištění zákazníka, zdali má podepsanou bílko směnku nebo společnost poskytl jiný typ zajištění ve formě movitého či nemovitého majetku.

4. Návrh řešení

Z provedených analýz v praktické části byla vyhodnocena určitá data a informace k danému okamžiku. Společnost pro minimalizaci rizika využívá směnky, pojištění a vymáhání pohledávek.

I když společnost udělala opatření formou pojištění, a snaží se předcházet rizikům z nezaplacené pohledávky odběratelem, má tato forma i svou stinnou stránku. Pojištění vede k nižší obezřetnosti nad prověřováním zákazníků. Ne všichni zákazníci jsou ve firmě poprvé. Jedná se především o ty, kteří vlastnili firmu a následně ukončili podnikatelskou činnost. V té době bylo pro danou firmu problematické hradit své závazky a pro společnost ELFETETEX s.r.o. to znamenalo ztrátu. Tito zákazníci se následně vracejí jako vlastníci jiné firmy a žádají o úvěr. Jako důsledek by pojišťovny mohly v budoucnosti zavést vyšší platby za pojištěnce a zpřísnit podmínky pro pojištění.

Navrhují:

- aby nebyl poskytnut úvěr firmě, jejíž majitelé byli vlastníky společnosti, která již byla v úpadku,
- je žádoucí, aby již poskytnuté úvěry byly častěji monitorovány vedoucím pracovníkem na příslušných pobočkách,
- aby první den po splatnosti faktury byl zablokován prodej danému zákazníkovi,
- po opakovaném upomínání a zhoršování platební morálky přepnutí na hotovost.

Součástí vymáhání pohledávek je stanovení třídy rizika. Po nezaplacení pohledávky se blokuje výdej zboží ze skladu. Blokace může být nastavena po pěti, třiceti nebo čtyřiceti dnech. Převážně je blokace nastavena po třiceti dnech. Zákazníci, kteří neplatí včas, mají tento údaj vypozařovaný a nehradí své pohledávky dříve, než je nutné. Zdarma si tak prodluřují úvěr o dalších 30 dnů. Společnost ELFETEX s.r.o. je nucena hradit své závazky z vlastních zdrojů nebo z krátkodobých úvěrů.

Navrhují:

- vedoucí poboček provedou monitoring zákazníků, kteří zneuřívají výši kreditního systému,
- účtovat úroky z prodlení,

- změnit nastavení blokáci v informačním systému v kratších časových intervalech,
- nastavit u vybraných zákazníků blokaci po deseti dnech.

Společnost vydává hodně úsilí, aby za své zboží dostala zapláceno včas. Ne vždy se to daří a týká se to i stálých zákazníků, kteří mají na obratu společnosti značný podíl. U větších zakázek, které se realizují, navrhuji:

- propočítat hodnoty pro stanovení výše skonta,
- nabídnout danou hodnotu skonta,
- uhrazení předem stanovené částky formou zálohy.

5. Závěr

Pohledávky významně ovlivňují činnost podniku. Pokud podnik něco vyrobí nebo nakoupí a následně prodá, očekává za to zisk. Problémy nastávají, pokud řízení pohledávek není pod kontrolou. Nesplacené a nevymahatelné pohledávky snižují konkurenceschopnost podniku. Proto cílem bakalářské práce bylo provést analýzu pohledávek ve společnosti ELFETEX s.r.o. a navrhnout řešení snížení podílu neuhrazených pohledávek.

Teoretická část bakalářské práce se věnuje teoreticko – metodologickým východiskům řízení pracovního kapitálu. Popsány byly obchodní společnosti. Společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Následně byly popsány jednotlivé formy obchodního majetku a využití odpisů u dlouhodobého majetku. V teoretické části se bakalářská práce zabývá pohledávkovým cyklem a důležitostí obrátového cyklu peněz. Dále jsou popsány základní ukazatele finanční analýzy, které poměřují údaje z účetních výkazů firmy a pomáhají dospět k určitým závěrům hospodaření a finanční situaci podniku. Bakalářská práce se věnuje řízením obchodních úvěrů, bez kterého se v současnosti neobejde žádná společnost, která chce uspět v konkurenčním prostředí. V řízení je popsáno úvěrové riziko, stanovení skonta a délka obchodního úvěru, hodnocení obchodního partnera v oblasti úvěrového rizika. Závěr teoretické části je věnován minimalizaci platebního rizika. Ke zpracování teoretické části byla použita odborná literatura k danému tématu. Literatura je uvedena v příloženém seznamu.

Praktická část bakalářské práce koresponduje s částí teoretickou. Veškeré výpočty v bakalářské práci jsou prováděny na základě účetních výkazů společnosti. V úvodu praktické části je popsána společnost ELFETEX s.r.o. a její předmět podnikání. Následně je porovnán vývoj maloobchodního prodeje od roku 2009 – 2013. Z výkazu zisků a ztrát byly porovnány údaje krátkodobých pohledávek od roku 2009 – 2012. Z analýzy bylo zjištěno, že se společnosti pohledávky daří eliminovat ve srovnání s předešlými roky. Ale po následné analýze pohledávek ke konci dubna 2014, bylo zjištěno, že 44,96% pohledávek je po splatnosti. Následně bylo provedeno pravidlo vyrovnání rizika, kvůli zjištění, zda společnost splňuje požadavek nižšího podílu cizích zdrojů. Bylo nutné posoudit časový nesoulad od vzniku pohledávek do inkasa pohledávek a od vzniku závazku do jeho úhrady. Po výpočtech doby obrátu pohledávek a závazků bylo zjištěno, že by se společnost měla snažit o zkracování debitorních dnů. Podle interních zdrojů bylo vysvětleno stanovení třídy rizika a vymáhání pohledávek.

Účelem bakalářské práce bylo navrhnout řešení, jakým způsobem snížit neuhrazené pohledávky po splatnosti. První návrh se zabývá vyšší obezřetností při ověřování potenciálních obchodních partnerů. Obchodní úvěr by neměl být poskytnutý firmě, jejíž současní majitelé v minulosti přivedli svým vedením k úpadku firmu, jíž byli vlastníky. Pokud byl úvěr poskytnutý, je žádoucí častější monitoring pohledávek vedoucím pracovníkem a po opětovném upomínání a zhoršování platební morálky přepnutí na hotovostní prodej. Dalším problémem je zneužívání benevolentního kreditního systému. Je navržen monitoring zákazníků, kteří systém zneužívají, účtovat úroky z prodlení a změnit nastavení blokad v kratších časových intervalech. U realizace větších zakázek je vhodné propočítat hodnoty pro stanovení skonta, nabídnout danou hodnotu skonta a požadovat zálohu na objednané zboží zákazníkem.

Doporučení, která jsou v práci uvedena, byla společností ELFETEX s.r.o. vnímána pozitivně. Uvědomují si, že nastavení a pravidelný interval blokování vede ke zneužívání kreditního systému. Z důvodu ze ztráty zákazníků, kteří systém nezneužívají, ale občas potřebují delší prodlevu na uhrazení svých závazků, systém měnit nebudou. Ale u obchodních partnerů, kteří zneužívají systém, přistoupí k účtování úroků z prodlení.

Seznam použité literatury

- [1] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] Krishna G. Palepu ... [et]. *Business analysis and valuation: IFRS edition, text only*. IFRS ed. London: Thomson Learning, 2007. ISBN 978-184-4804-931.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [6] KRÁĽOVIČ, Jozef a Karol VLACHYNSKÝ. *Finančný manažment*. 2., preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2006, 455 s. Ekonómia. ISBN 80-807-8042-0.
- [7] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [8] RYNEŠ, Petr. *Cash flow v účetní závěrce: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2009, 191 s. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7263-490-3.
- [9] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

- [10] SCHOLLEOVÁ, Hana a Pavel MARINIČ. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
- [11] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [12] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [13] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [14] *Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ; Zákon o mezinárodním právu soukromém : 2014 : úplná znění*. Olomouc: ANAG, 2013-, sv. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7263-855-0.
- [15] *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 85 s. Právo (ANAG). ISBN 978-80-247-4834-4.

Seznam zkratek

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před zdaněním

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

VK – vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne 9.5.2014

Kopalova

Jméno a příjmení studenta